

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

Тема: Використання консалтингу в стратегічному управлінні підприємством

Спеціальність 051 «Економіка»,

освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

Завідувач кафедри: _____/Карінцева О.І./

Керівник роботи: _____/Дериколенко О.М./

Виконавець: _____/Стрільченко В.В./
П.І.Б.

Група: **Група Е.мз-11С**

шифр

Суми 2022

АННОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (50 джерел). Загальний обсяг роботи становить 47 сторінок; містить 5 рисунків.

Робота присвячена теоретичним аспектам консалтингової діяльності: сутність консалтингових послуг, види консалтингу, документальне оформлення консалтингових послуг, облік витрат на консалтинг у податковому та бухгалтерському обліку, ціноутворення на консалтингові послуги, переваги та ризики консалтингу.

Мета даної роботи полягає у визначенні проблем діяльності компаній в Україні та способи їх врегулювання в умовах трансформаційної економіки, управлінське консультування при цьому базується на основі аналізу компанії як цілісного утворення, що має взаємодію із зовнішнім середовищем та складається із визначених елементів між собою.

Об'єктом дослідження є використання послуг консалтингу та їх місця в стратегічному управлінні підприємством підприємства «The Coca-Cola Company».

Предмет дослідження – відносини, що виникають в процесі реалізації послуг консалтингу підприємства «The Coca-Cola Company».

Методи дослідження – аналітичний, системно-структурний і порівняльний аналізи, економіко-статистичний, аналізу, графічний.

Ключові слова: управління, консалтинг, стратегія підприємства, ефективність.

Зміст

Вступ.....	4
Розділ 1. МІСЦЕ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Сутність і поняття консалтингу та стратегічного управління.....	7
1.2 Основні підходи й рішення консультантів для формування стратегії покращення діяльності підприємств.....	9
Розділ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «THE COCA-COLA COMPANY»	
2.1 Характеристика діяльності КОМПАНІЇ «THE COCA-COLA COMPANY».....	21
2.2 Стратегічне управління та використання консалтингових послуг на підприємстві.....	31
2.3 SWOT – аналіз «THE COCA-COLA COMPANY».....	36
Розділ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ КОНСАЛТИНГУ В КОМПАНІЇ «THE COCA-COLA COMPANY»	
3.1 Перспективи розвитку для бренду Coca-Cola на умовах існуючого ринку України.....	39
3.2 Програма щодо покращення позицій «THE COCA-COLA COMPANY»...	41
3.3 Стратегія змін компанії «Кока – Кола».....	43
Висновки.....	46
Список використаної літератури.....	49

ВСТУП

Кожне підприємство і бізнес прагнуть розвитку і завоювання своєї частки ринку. Але на превеликий жаль це виходить з великими вкладанням коштів і лише власними силами, особливо це стосується часу, коли в країні є проблеми з економікою. Щоб залишатися на рівні та бути конкурентоспроможною корпорацією, потрібно постійно змінюватись, розвивати стратегії та тактики. Цей розвиток повинен бути в руслі сучасних тенденцій, які пов'язані із переходом до альтернативних джерел енергії[20,21,24,26,33,38,39,41, 43,44,46,48,49,50], цифровізації суспільства та впровадженням проривних новітніх технологій [28,29,31,32,36,37,40,42,45,47]. І якщо всередині підприємства немає достатньої кількості ресурсів для цього, доводиться користуватися зовнішніми послугами, а саме консалтингом.

Навіть великі міжнародні підприємства часто стикаються з труднощами у робочому процесі. Це може бути пов'язано як із зовнішніми факторами, так і з проблемами в середині підприємства [19,22,23,25,27,30,34,35]. Найчастіше проблеми з'являються через коливання цін на ринку, через появу конкурента, але у підприємств бувають труднощі і з самими відносинами між працівниками всередині підприємства. Через це всередині бізнесу немає можливості та сил боротися за своє майбутнє, тому найкращим рішенням у такому разі буде скористатися послугами консалтингових компаній або допомогою консультантів.

Консалтинг - діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності. Мета консалтингу - допомогти системі управління у досягненні заявлених цілей Консалтингові послуги – це вирішення організаційних чи управлінських завдань усередині фірми з допомогою зовнішніх спеціалістів. Професійні консультанти у певній галузі

запрошуються на роботу до компанії. Фахівці оцінюють стан, бачать причину проблем та створюють систему вирішення цих помилок.

Підприємство звертається до консалтингу тоді, коли відчуває труднощі у розвитку. Часто керівники приймають рішення щодо розширення їх компанії, тому потрібно негайно збільшити кількість фахівців. Але навіть якщо наймати їх на роботу то, необхідно ще витратити декілька місяців на навчання, контролювати виконання завдань, а тільки після цього давати низку складних завдань. А в бізнесі, що розвивається, немає стільки часу.

Консалтингові фірми – це компанії, що спеціалізуються на наданні послуг з консалтингу. Там може працювати цілий штат співробітників, які водночас співпрацюють із різними підприємствами.

У наступні роки спостерігалось особливе зростання консалтингових послуг у всьому світі.

Мета даної роботи полягає у визначенні проблем діяльності компаній в Україні та способи їх врегулювання в умовах трансформаційної економіки, управлінське консультування при цьому базується на основі аналізу компанії як цілісного утворення, що має взаємодію із зовнішнім середовищем та складається із визначених елементів між собою.

У цій роботі розглянуті досить широко розглянуті теоретичні аспекти консалтингової діяльності: сутність консалтингових послуг, види консалтингу, документальне оформлення консалтингових послуг, облік витрат на консалтинг у податковому та бухгалтерському обліку, ціноутворення на консалтингові послуги, переваги та ризики консалтингу

Основою кваліфікаційного дослідження є підприємство «The Coca-Cola Company». Багатонаціональна корпорація з виробництва напоїв, найбільш відома як виробник Coca-Cola. Компанія Coca-Cola також виробляє, продає та

продає інші безалкогольні концентрати та сиропи, а також алкогольні напої. Задля виконання мети даної роботи було поставлено і вирішено низку завдань:

- визначити сутність і поняття стратегії підприємства, а також її основні управлінські процеси та технології;

- вивчити місце консалтингу у системі менеджменту компанії;

- дати характеристику діяльності «The Coca-Cola Company»;

- проаналізувати консалтингові послуги в діяльності «The Coca-Cola Company».

Об'єктом дослідження є використання послуг консалтингу та їх місця в стратегічному управлінні підприємством. В роботі було використано такі методи дослідження як економічний аналіз, аналіз економічної літератури та статистичні методи числових даних.

Магістерська робота містить теоретичний огляд по темі, що підкріплений літературою, а також аналіз діяльності «The Coca-Cola Company» та її використання консалтингових послуг.

1 МІСЦЕ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і поняття консалтингу та стратегічного управління

Термін "консалтинг" означає управлінський консалтинг будь-якого масштабу. Консалтинг або ж управлінський консалтинг може застосуватися на локальних економічних питаннях, так і для вирішення глобальних управлінських проблем, а саме постановлення стратегічного розвитку, реорганізації та запуску інноваційних процесів.

У найширшому значенні слова консалтинг – це вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якого є аналіз та обґрунтування перспектив розвитку з використанням наукових, технічних, організаційних та економічних інновацій з урахуванням предметної галузі та проблем в компанії.

Основною метою консалтингу є підвищення якості управління, підвищення ефективності компанії загалом, підвищення індивідуальної продуктивності кожного співробітника.

Стратегічний консалтинг є одним із найбільш конкурентоспроможних і прибуткових напрямків для талановитих випускників, але його також часто неправильно розуміють. На щастя, ми склали посібник, який допоможе вам зрозуміти тонкощі цього престижного сектора.

Стратегічний консалтинг це коли бізнесмени як правило, керівники, ради директорів або керівництво залучають третю сторону, щоб запропонувати зовнішню, експертну точку зору на їхні бізнес-проблеми. Стратегічні консультанти зазвичай володіють значними галузевими знаннями та повинні об'єктивно оцінювати бізнес-проблеми високого рівня. Вони цілісно розглядають конкретні проблеми, з якими мають справу компанії, і дають поради щодо того, як їм підійти до них.

Як правило, стратегічні консультанти надають підтримку своїм клієнтам протягом фіксованого часу. У межах цього вікна від них очікується, що вони присвятять увесь свій час, зусилля та увагу конкретній проблемі.

На початку консалтингового проекту є етап стратегії. Це співпраця з керівниками старших груп для дослідження та визначення пріоритетів стратегічного проекту з найвищою вартістю, щоб максимізувати цінність для акціонерів і зростання бізнесу, зазвичай рентабельність або доходи.

Найпоширенішим моментом, коли компанії наймають консультантів зі стратегії, є призначення нового генерального директора. Генеральний директор захоче встановити стратегічне бачення свого перебування на посаді, зазвичай це 5-річний графік, щоб досягти бізнес-цілі, як-от збільшення доходів на 20% протягом наступних 5 років. Потім консультанти зі стратегії працюватимуть із виконавчою владою, щоб визначити найкращий спосіб досягнення цих цілей на основі конкурентів, ринкових умов тощо. Після того, як стратегічний напрямок буде встановлено, реалізація стратегії належить бізнес-консультантам і, можливо, управлінським консультантам.

Ці проекти набагато коротші, ніж етап реалізації, і зазвичай тривають 4-8 тижнів. Це означає, що вони часто швидко розвиваються та базуються на дослідженнях.

Стратегічний консалтинг вимагає сильних здібностей до вирішення проблем і арифметики, а також нестандартного мислення та високої адаптивності. Відмінні навички роботи з людьми, управління часом та організація також є навичками, які потрібні від найкращих стратегічних консультантів, щоб вони могли швидко взаємодіяти з кількома зацікавленими сторонами в бізнесі, щоб отримати інформацію, необхідну для прийняття надійних рішень.

Кінцева мета стратегічного консультування — дати клієнтам чіткий шлях до більшої частки ринку та конкурентної переваги у своїй галузі.

Деякі приклади проектів, у яких може брати участь консультант зі стратегії:

- Запуск нового продукту, послуги або напрямку бізнесу
- Збільшення частки ринку
- Злиттів і поглинань
- Аналіз поточних і майбутніх трендів

McKinsey, Boston Consulting Group і Bain & Company відомі як «Велика трійка» індустрії консалтингу та є найбільш конкурентоспроможними та добре зарекомендованими стратегічними консалтинговими фірмами у світі.

1.2 Основні підходи й рішення консультантів для формування стратегії покращення діяльності підприємств

У разі конкурентного ринку навіть компанії-гіганти та розвинені підприємства найчастіше відчують складнощі, які можуть бути викликані як зовнішніми, і внутрішніми факторами. Коливання курсів валют, а також цін на сировину, поява нових законопроектів, зміна державної політики щодо будь-якої економічної сфери, а також рішення, що приймаються на міжнародній арені, сильно впливають на багато процесів у веденні бізнесу. Ситуацію дисбалансу на підприємстві можуть створити і напружені відносини між співробітниками, менеджерами, стейкхолдерами та приход нового керівника, партнерів або підрядників. Коли всі ці проблеми компанія не може вирішити самотужки, єдиним виходом із ситуації є звернення до професійних консультантів.

Проте компанії вдаються до послуг консультантів як у виникненні проблем, а й тоді, коли виникає необхідність прискорити темпи зростання, оптимізувати витрати, відрегулювати управлінський апарат. Крім того, послугами консалтингу користуються в рамках іміджевої політики – проводиться аудиторська перевірка, а результати публікуються у відкритому доступі.

Зазначимо, що консалтингові компанії використовують вже готові рішення для бізнесу, а також розробляють разом з клієнтом в індивідуальному порядку. Процес надання послуг починається діагностикою стану корпорації, визначення проблемних місць. Наступним етапом є створення рішення та запровадження його у діяльність підприємства. Закінчується проект оцінюванням ефективності прийнятого рішення, підрахунком ROI та іншими підсумками результатів.

Консалтингові послуги класифікуються в два способи. Виділяють класифікацію залежно від предмета консультування та методологічну залежно від методу консультування. Предметна класифікація використовується в клієнтському середовищі, потім за нею консалтинг поділяється на три види менеджменту:

- загальний,
- фінансовий
- виробничий.

Методологічна класифікація використовується консультантами, вона поділяє консультування на:

- експертне,
- процесне
- навчальне.

Існує також і гібридна класифікація, що поєднує два вищезазначених способи.

Клієнти наймають консультантів зі стратегії, щоб підтримувати їх у прийнятті стратегічних рішень, що включає розробку стратегії та, певною мірою, також виконання стратегічних планів. Оскільки відповідальність за прийняття стратегічних рішень належить до компетенції СхО та (вищого) керівництва, консультанти зі стратегії зазвичай працюють на керівників і високопоставлених менеджерів. Роблячи це, стратегічні радники можуть допомогти компаніям у визначенні їхнього бачення, місії та стратегії, підтримати їх у виході на новий ринок або у переході до нової бізнес-моделі. Уряди та інституції отримують підтримку у визначенні економічної політики, тоді як у випадку злиття та поглинання консультанти зі стратегії зазвичай підтримують стратегічні дії процесу злиття та поглинання, такі як встановлення стратегії злиття та поглинання, проведення комерційної належної перевірки, створення бізнес-обґрунтування злиття та /або розробка дорожньої карти інтеграції.

Функціональні керівники розробляють «стратегії» для всього, починаючи від досліджень і розробок і закінчуючи пошуком сировини та відносинами з дистриб'юторами. Просте планування втратило свій гламур; всі планувальники перетворилися на стратегів.

Усе це, можливо, розмило концепцію стратегії, але це також допомогло переключити увагу керівників з технічних деталей процесу планування на основні питання, що впливають на довгостроковий добробут їхніх підприємств. Ознаки того, що в бізнес-плануванні відбулися реальні зміни, вже деякий час можна побачити в діяльності деяких великих, складних транснаціональних корпорацій.

Замість того, щоб поводитися як великі неповороткі бюрократи, вони спритно обганяли менших конкурентів за допомогою технічних або ринкових інновацій у справжньому підприємницькому стилі. Вони реалізовували те, що здавалося добре продуманими бізнес-стратегіями, узгоджено, послідовно і

часто з дивовижною швидкістю. Неодноразово вони відвойовували частки ринку в конкурентів з більш традиційним управлінням.

Водночас робота стратегічних консультантів може охоплювати всі основні функціональні стратегії, охоплюючи стратегічну роботу по всьому ланцюжку створення вартості. Наприклад, стратегічних консультантів можна попросити визначити комерційні стратегії в області продажів і маркетингу, розробити стратегії ціноутворення, каналів покупців і ринків продуктів. У випадку з персоналом консультанти можуть сприяти стратегіям людського капіталу, включаючи бізнес-кейси з управління талантами, тоді як у сфері операцій консультанти зі стратегії вибираються для розробки операційних моделей і зв'язування їх із бізнес-цілями вищого рівня.

У світі зростання цифрових технологій і технологій як чинника стратегії, або, на думку деяких, навіть основного конкурентного диференціатора в наш час, за останні роки цифрова стратегія перетворилася на велику сферу обслуговування в рамках стратегічного консультування.

Цифрові стратеги підтримують клієнтів, зокрема, створюючи ІТ-стратегії, надаючи плани щодо того, як використовувати технології в бізнес-стратегії, забезпечуючи хороші позиції бізнес-функцій для впровадження систем і інструментів, а також високорівневу роботу ІТ-архітектури.

Формальне стратегічне планування справді розвивається в різних компаніях схожим шляхом, хоча й з різною швидкістю. Цю прогресію можна розділити на чотири послідовні фази, кожна з яких відзначена явними досягненнями в порівнянні з попередницею з точки зору чіткого формулювання питань і альтернатив, якості підготовчої роботи персоналу, готовності вищого керівництва брати участь і направляти процес стратегічного прийняття рішень, а також ефективності і реалізації.

Чотирифазна модель еволюції, яку ми будемо описувати, вже виявилася корисною для оцінки систем і процесів корпоративного планування та для визначення шляхів підвищення їх ефективності. (Рис 1.1)

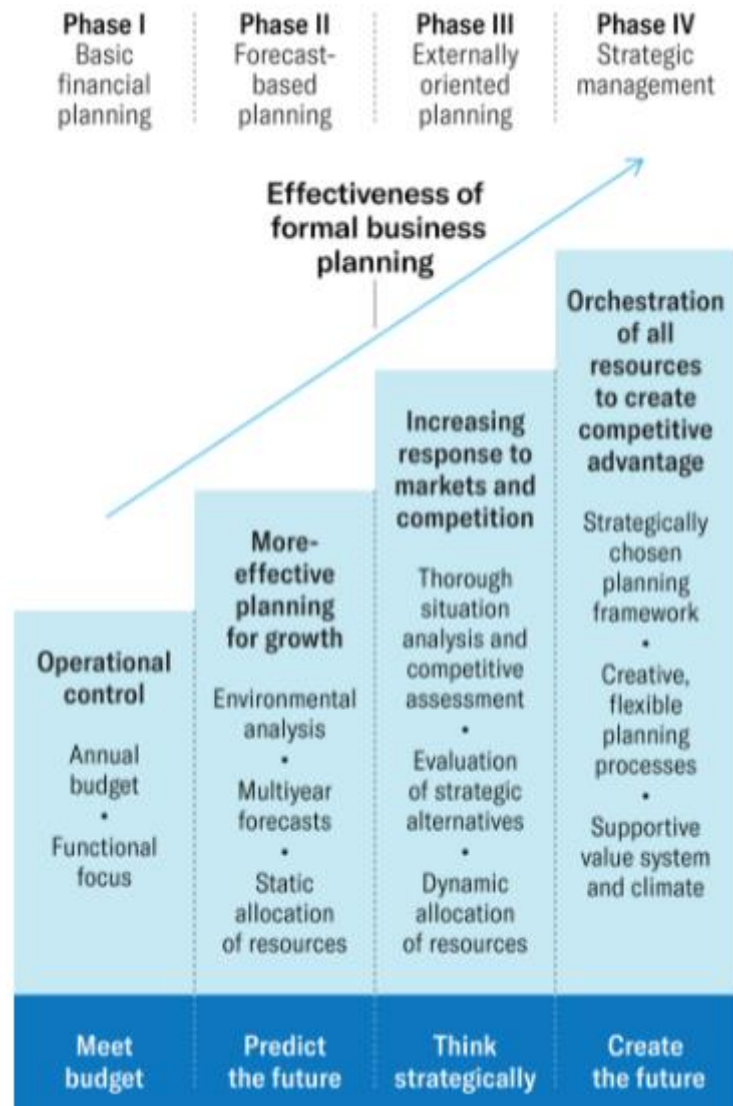


Рис.1.1- Чотири фази в еволюції формального стратегічного планування

Етап I: Базове фінансове планування

Більшість компаній простежують походження формальної системи планування до річного процесу бюджетування, де все зводиться до фінансової проблеми. Процедури розробляються для прогнозування доходів, витрат і потреб у капіталі, а також для визначення обмежень для бюджетів витрат на щорічній основі. Інформаційні системи звітують про функціональну ефективність у порівнянні з бюджетними цілями.

Компанії на етапі I часто демонструють потужні бізнес-стратегії, але вони рідко формалізовані. Натомість вони існують. Єдиним конкретним свідченням того, що бізнес-стратегія існує, може бути прогнозований темп зростання прибутку, іноді кваліфікований певними цільовими показниками боргу/власного капіталу або іншими явними фінансовими цілями.

Якість стратегії Фази I значною мірою залежить від генерального директора та вищої команди. Чи справді вони знають продукцію та ринки своєї компанії та добре розуміють, що будуть робити основні конкуренти? Чи можуть вони, ґрунтуючись на своїх знаннях про власну структуру витрат, оцінити вплив зміни продукту чи маркетингу на їхні заводи, систему розподілу чи відділ продажів? Якщо так і якщо вони не планують, щоб бізнес виходив за межі традиційних рамок, їм може не знадобитися створювати дорогий апарат планування.

Фаза II: Планування на основі прогнозів

Однак складність більшості великих підприємств вимагає більш чіткої документації неявно зрозумілих стратегій Фази I. Кількість продуктів і ринків, що обслуговуються, ступінь необхідної технологічної складності та залучених складних економічних систем значно перевищують інтелектуальне розуміння будь-якої один менеджер.

У фінансовому плануванні черевик зазвичай щипає першим. Поки скарбники намагаються оцінити потреби в капіталі та знайти альтернативні плани фінансування, вони та їхні співробітники екстраполують минулі тенденції та намагаються передбачити майбутній вплив політичних, економічних і соціальних сил. Таким чином починається друга фаза, планування на основі прогнозів. Більшість довгострокового або стратегічного планування сьогодні є системою фази II.

По-перше, це планування відрізняється від річного бюджетування лише тривалістю його часових рамок. Однак дуже скоро реальний світ розчаровує планувальників, різко відрізняючись від їхніх прогнозів.

У відповідь на це планувальники зазвичай звертаються до більш просунутих інструментів прогнозування, включаючи аналіз трендів і регресійні моделі та, зрештою, моделі комп'ютерного моделювання. Вони досягають певного поліпшення, але недостатнього. Рано чи пізно плани, засновані на прогнозних моделях, не спроможні сигналізувати про серйозні зміни в навколишньому середовищі, які не тільки здаються очевидними після факту, але також мають великий і зазвичай негативний вплив на корпоративні статки.

Тим не менш, фаза II покращує ефективність прийняття стратегічних рішень. Це змушує керівництво розглядати довгострокові наслідки рішень і думати про потенційний вплив на бізнес помітних поточних тенденцій задовго до того, як наслідки будуть помітні в поточних звітах про доходи. Питання, які розглядаються в планах на основі прогнозів, наприклад, вплив інфляції на майбутні потреби в капіталі або проникнення іноземних виробників на внутрішні ринки, часто призводять до своєчасних бізнес-рішень, які зміцнюють довгострокову конкурентну позицію компанії.

Одним із найплідніших побічних продуктів Фази II є ефективний розподіл ресурсів. Під тиском довгострокових обмежень ресурсів планувальники вчаться налагоджувати циркуляцію капіталу та інших ресурсів між бізнес-одинацями. Основним інструментом є аналіз портфоліо, пристрій для графічного впорядкування диверсифікованого бізнесу компанії за двома вимірами: конкурентна сила та ринкова привабливість.

Однак, як практикують компанії фази II, аналіз портфоліо має тенденцію бути статичним і зосередженим на поточних можливостях, а не на пошуку варіантів. Крім того, він є детермінованим, тобто позиція бізнесу на матриці використовується для визначення відповідної стратегії відповідно до узагальненої формули. І компанії фази II зазвичай розглядають позиціонування портфоліо як кінцевий продукт стратегічного планування, а не як відправну точку.

Системи фази II також добре справляються з аналізом довгострокових тенденцій і встановленням цілей (наприклад, підвищення продуктивності або краще використання капіталу). Але замість того, щоб виносити ключові бізнес-проблеми на поверхню, вони часто ховають їх під масою даних. Крім того, системи фази II можуть мотивувати менеджерів у неправильному напрямку; як програма заохочувальної винагороди, так і неофіційні винагороди та цінності, як правило, зосереджені на коротко- або середньострокових результатах діяльності за рахунок довгострокових цілей. Загалом, планування другого етапу надто легко перетворюється на механічну рутину, оскільки менеджери просто копіюють минулорічний план, вносять деякі корективи щодо нестачі продуктивності та продовжують лінії трендів ще на 12 місяців у майбутнє.

Фаза III: Зовнішньо орієнтоване планування

У середовищі швидких змін події можуть зробити ринкові прогнози застарілими практично миттєво. Неодноразово переживаючи подібні розчарування, планувальники починають втрачати віру в прогнозування і натомість намагаються зрозуміти основні ринкові явища, що спонукають до змін. Результатом часто є нове розуміння ключових детермінант успіху бізнесу та новий рівень ефективності планування, фаза III.

На цьому етапі розподіл ресурсів є одночасно динамічним і творчим. Планувальники фази III тепер шукають можливості «змістити крапку» бізнесу на матриці портфолію в більш привабливий сектор, або шляхом розвитку нових бізнес-можливостей, або шляхом перевизначення ринку, щоб краще відповідати сильним сторонам своїх компаній. Японський конгломерат із недовикористаними сталеплавильними потужностями на своїй верфі та невдалим бізнесом з виробництва висотних бетонних димових труб об'єднав їх у успішне підприємство з контролю над забрудненням.

Найсуттєвіша відмінність фази III від фази II полягає в тому, що корпоративні планувальники повинні запропонувати низку альтернатив вищому керівництву. Кожен вибір зазвичай характеризується різним профілем

ризик/винагороди або надає пріоритет іншій меті (наприклад, більша гарантія працевлаштування за певних витрат на рентабельність інвестицій). Ця зміна досить поширена; Насправді, один простий спосіб визначити, чи перейшла компанія до фази III, це запитати менеджерів, чи вважав би їхній бос представлення альтернативної стратегії ознакою нерішучості.

Підхід «альтернативних стратегій» стає як сильною, так і слабкою стороною планування фази III, оскільки він починає накладати важкий — іноді неприйнятний — тягар на вище керівництво. У міру того, як організаційні можливості для детального планування продукту/ринку та бізнес-підрозділу поширюються в організації, кількість порушених питань, альтернативних варіантів і нових можливостей стає тривожною. Топ-менеджери незабаром усвідомлюють, що чіткі рішення приймаються планувальниками та менеджерами в глибині організації без участі вищого рівня — і що ці рішення можуть суттєво вплинути на довгострокову конкурентоспроможність і добробут їхньої компанії. Це знання бентежить топ-менеджмент і штовхає його до активнішої участі в процесі планування, Етап IV.

Фаза IV: Стратегічне управління

Фаза IV об'єднує стратегічне планування та управління в єдиний процес. Лише кілька досліджуваних нами компаній управляються чітко стратегічно, і всі вони є багатонаціональними диверсифікованими виробничими корпораціями. Завдання планування для потреб сотень різних підприємств, що швидко розвиваються, які обслуговують тисячі продуктів/ринків у десятках різних національних середовищ, підштовхнуло їх до створення складних, унікально ефективних методів планування. Однак не стільки техніка планування виділяє ці організації, скільки ретельність, з якою керівництво пов'язує стратегічне планування з прийняттям оперативних рішень. Це в основному досягається трьома механізмами:

- структурою планування, яка перетинає межі організації та полегшує прийняття стратегічних рішень щодо груп клієнтів і ресурсів;

- процес планування, який стимулює підприємницьке мислення;
- корпоративна система цінностей, яка зміцнює прихильність менеджерів стратегії компанії.

Рамки планування. Як зазначалося раніше, багато компаній фази III покладаються на концепцію SBU для забезпечення основи планування — часто з невтішними результатами. Проте часто існує більше рівнів, на яких необхідно ухвалювати стратегічно важливі рішення, ніж ті два, які приховано в теорії СБУ. Крім того, сьогоднішня організаційна структура може бути не ідеальною структурою для планування завтрашнього бізнесу, і стратегічно керована компанія може організувати процес планування на п'яти різних рівнях планування:

Планування продукту/ринку. Найнижчим рівнем, на якому відбувається стратегічне планування, є підрозділ продукту/ринку, де зазвичай плануються продукт, ціна, продажі та послуги, а також визначаються конкуренти. Спеціалісти з планування продукту/ринку часто не мають контролю над різними наборами виробничих потужностей і тому повинні прийняти заздалегідь визначений набір економіки бізнесу.

Планування бізнес-підрозділу: основна частина зусиль з планування в більшості диверсифікованих компаній, що займаються виробництвом і продажем, виконується на рівні, де здебільшого самодостатні підприємства контролюють власну позицію на ринку та структуру витрат. Ці плани окремих бізнес-підрозділів стають будівельними блоками корпоративного стратегічного плану.

Спільне планування ресурсів: щоб досягти ефекту масштабу або уникнути проблеми докритичної маси (наприклад, у науково-дослідних установах), ресурси є спільними. У деяких випадках призначення пріоритетів ресурсів різним бізнес-одиницям або розробка плану управління корпоративним ресурсом в цілому є стратегічно важливим. У галузях, орієнтованих на ресурси або процеси, стратегії для одиниць спільного

використання ресурсів часто визначають або обмежують стратегію бізнес-одиниці.

Планування на корпоративному рівні: Виявлення світових технічних і ринкових тенденцій, які не враховуються спеціалістами з планування бізнес-підрозділів, встановлення корпоративних цілей і розподіл фінансових і людських ресурсів для досягнення цих цілей є обов'язком головного офісу компанії.

Для корпорацій, які займаються лише кількома, тісно пов'язаними продуктами/ринками, дворівнева або трирівнева структура планування може бути цілком адекватною. Навіть якщо потрібні додаткові рівні планування, цим компаніям не потрібно вводити інший рівень організаційної ієрархії, щоб планувати спільні ресурси або проблеми клієнтського сектору. Однак досвід показує, що важливо розпізнавати такі проблеми там, де вони існують, і чітко покласти відповідальність за планування на відповідну особу чи групу в організації.

В іншому випадку критичні бізнес-рішення можуть проскочити, і корпорація в цілому може виявитися нездатною використати свої стратегічні можливості. Оскільки вибір структури для планування, як правило, впливатиме на діапазон запропонованих альтернатив, деякі варіанти стратегічного планування є важливішими. Таким чином, визначення структури стратегічного планування є основною відповідальністю вищого керівництва за підтримки персоналу корпоративного планування.

Процес планування. Плануючи якомога комплексніше та ретельніше, компанії Фази IV також намагаються підтримувати процес планування гнучким і креативним.

Основною слабкістю процесів стратегічного планування Фаз II і III є їхня неминуча заплутаність у офіційному корпоративному календарі. Стратегічне планування легко вироджується в одурманюючу бюрократичну вправу, що перемижується ритуальними формальними нарадами з планування, які не

інформують вищого керівництва та не допомагають керівникам бізнесу виконувати свою роботу.

Корпоративна система цінностей. Система цінностей, яку поділяють менеджери вищої та середньої ланки компанії, забезпечує третій, менш помітний зв'язок між плануванням і діями. Незважаючи на те, що стилі керівництва та організаційний клімат компаній, які можна назвати стратегічно керованими, значно відрізняються, і навіть в одній компанії можна знайти велике розмаїття, чотири загальні теми впливають із інтерв'ю з персоналом на всіх рівнях у стратегічно керованих компаніях:

- цінність командної роботи, яка веде до орієнтованої на завдання організаційної гнучкості
- підприємницька тяга або прагнення втілювати речі в життя
- спілкування, а не збереження конфіденційності
- спільна віра в те, що підприємство може значною мірою створити своє власне майбутнє, а не бути загнаним у задалегідь визначений кут вітром змін навколишнього середовища

Командна робота над проектами робочої групи є скоріше правилом, ніж винятком у стратегічно керованих компаніях. Замість того, щоб боятися цих надзвичайно небезпечних експедицій за межі безпеки організаційного напрямку, менеджери вчаться жити з двозначністю, яку створюють команди в обмін на хвилювання та різноманітність нових викликів.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «THE COCA-COLA COMPANY»

2.1. Характеристика діяльності КОМПАНІЇ «THE COCA-COLA COMPANY»

Coca-Cola Company — американська багатонаціональна корпорація з виробництва напоїв, заснована в 1892 році, найбільш відома як виробник Coca-Cola. Компанія Coca-Cola також виробляє, продає та продає інші безалкогольні концентрати та сиропи, а також алкогольні напої. Його активна корпоративна та маркетингова діяльність, яка є загальновідомою, заслуговує на вивчення. Давайте поглянемо на міжнародну корпоративну стратегію та маркетингову діяльність Coca-Cola, включно з стратегією брендингу та ціноутворення.

Компанія Coca-Cola є світовим лідером у виробництві безалкогольних напоїв, займаючи 51 відсоток світового ринку. Червоно-біла торгова марка Coca-Cola є, мабуть, найвідомішим символом бренду у світі. Штаб-квартира компанії Coca-Cola з моменту заснування в Атланті виробляє два з трьох найпопулярніших безалкогольних напоїв у світі: Coca-Cola Classic займає номер один, а Diet Coke – номер три. Компанія також керує однією з найпоширеніших у світі систем дистрибуції, пропонуючи понад 160 видів напоїв у майже 200 країнах світу. Майже дві третини продажів здійснюється за межами Північної Америки, а доходи розподіляються таким чином: Північна Америка, 37 відсотків; Велика Європа (яка включає частини Євразії, такі як Росія), 26 відсотків; Середній і Далекий Схід — 21 відсоток; Латинська Америка (включаючи Мексику) — 12 відсотків; Африка, три відсотки; та інші регіони – один відсоток. Серед продукції компанії різноманітні газовані напої, спортивні напої, соки, чаї, кава та бутильована вода під брендами Fanta, Sprite, Mr. PiBB, Mello Yello, TAB, Surge, Citra, POWERaDE, Fruitopia, Saryusaisai. , Водолій, Бонака і Дасані. Coca-Cola володіє компанією Minute Maid, провідним північноамериканським виробником соків та інших напоїв, включаючи

фруктові напої Hi-C, цитрусові напої Five Alive, напої для сніданку Bright & Early та міксери Bacardi. Крім того, компанія через свій підрозділ Schweppes Beverages також володіє правами на такі бренди, як Schweppes, Canada Dry, Dr Pepper і Crush у 157 країнах, переважно за межами Північної Америки та Європи. Розвиток Соса-Кола в одну з найпотужніших і шанованих фірм у світі пояснюється знаннями в чотирьох основних сферах: споживчий маркетинг, інфраструктура, а саме виробництво та розповсюдження, упаковка продукту та маркетинг клієнтів або постачальників.

На сьогоднішній день товарний знак Соса-Кола є найбільш відомим товарним знаком у світі, а компанія Соса-Кола - найвідоміша компанія на Землі. Торгову марку Соса-Кола знають 98% від населення земної кулі. Щодня у всьому світі продається близько 1 мільярда одиниць продукції компанії.

Винахідник Соса-Кола, доктор Джон Стіт Пембертон, приїхав до Атланти з Колумбуса, штат Джорджія, у 1869 році. У 1885 році він створив хімічну лабораторію в Атланті та зайнявся бізнесом патентної медицини. Пембертон винайшов такі продукти, як фарба для волосся Indian Queen, Gingerine і таблетки для печінки Triplex. У 1886 році він приготував суміш цукру, води та екстрактів листя коки та горіха коли. Він додав кофеїн в отриманий сироп, щоб його можна було продавати як засіб від головного болю. Завдяки своєму дослідженню Пембертон дійшов висновку, що цей препарат не тільки освіжає і бадьорить, але й здатний полегшити розлад травлення та виснаження.

Фармацевт і його ділові партнери не могли вирішити, чи продавати суміш як ліки, чи вихвалити її смак заради неї самої, тому вони зробили обидва. У «Кока-Кола: Ілюстрована історія» Пет Уоттерс процитував етикетку Кока-Коли 1887 року, на якій говорилося, що цей напій «робить не лише смачний... і підбадьорливий напій... але й цінний тонік для мозку та ліки для всіх». нервові розлади. На етикетці також стверджувалося, що «особливий смак Соса-Кола приносить задоволення будь-якому смаку; його виливають із содового фонтану так само, як будь-який фруктовий сироп». Перша газетна реклама Соса-Кола

з'явилася рівно через три тижні після випуску першої партії сиропу, і приблизно в цей же час дебютувала знаменита торгова марка - білий шрифт Спенсеріан на червоному тлі.

Однак Соса-Сола не відразу досягла успіху. Протягом першого року існування продукту Пембертон і його партнери витратили близько 74 доларів США на рекламу свого унікального напою та заробили лише 50 доларів від продажів. Сукупний тиск поганого бізнесу та поганого здоров'я змусив Пембертона продати дві третини свого бізнесу на початку 1888 року. До 1891 року успішний аптекар на ім'я Аса Г. Кендлер володів усім підприємством. Це коштувало йому 2300 доларів. Доктор Пембертон, який помер трьома роками раніше, ніколи не міг знати, який величезний успіх матиме його винахід у наступному столітті.

Кендлер, релігійна людина з відмінним діловим чуттям, наповнив підприємство своєю індивідуальністю. Кендлер став відомим філантропом, пов'язуючи ім'я Соса-Сола з суспільною обізнаністю. Він також був невід'ємною частиною Атланти і як громадянин, і як лідер. Кендлер надав Університету Еморі та його Меморіальній лікарні Уеслі понад 8 мільйонів доларів. Дійсно, університет не зміг би виникнути без його допомоги. У 1907 році він запобіг паніці в сфері нерухомості в Атланті, купивши будинки на 1 мільйон доларів і перепродавши їх людям із помірним доходом за доступними цінами. Під час Першої світової війни Кендлер допоміг запобігти бавовняній кризі, використовуючи свій зростаючий багатство для стабілізації ринку. Після того, як він залишив посаду президента Соса-Сола, він став мером Атланти та запровадив такі реформи, як моторизація пожежної служби та розширення системи водопостачання за рахунок приватних коштів.

Під керівництвом Кендлера, яке тривало 26 років, компанія Соса-Сола швидко розвивалася. Між 1888 і 1907 роками фабрика та офіси компанії були перенесені у вісім різних будівель, щоб не відставати від зростання та

розширення компанії. Як керівник компанії Кендлер найбільше піклувався про якість і просування свого продукту. Його особливо цікавило виробництво сиропу, який кип'ятили в котлах над піччю і помішували вручну великими дерев'яними лопатями. Він удосконалив формулу Пембертона за допомогою хіміка, фармацевта та спеціаліста з рецептів. У 1901 році, реагуючи на скарги про наявність невеликих кількостей кокаїну в сиропі Соса-Кола, Кендлер винайшов засіб для видалення всіх слідів речовини. До 1905 року сироп був повністю вільний від кокаїну.

У 1892 році нещодавно зареєстрована компанія Соса-Кола виділила 11 401 долар на рекламу свого напою. Рекламні матеріали включали вивіски, безкоштовні зразки квитків і премії, такі як вишукані урни з газованою водою, годинники та вітражні абажури з вигравіюваними словами «Соса-Кола». Ці ранні рекламні стратегії започаткували наймасштабнішу рекламну кампанію для одного продукту в історії. Продавці об'їздили всю країну, продаючи сироп компанії, і до 1895 року Соса-Кола продавалась і споживалася в усіх штатах країни. Невдовзі він був доступний у деяких канадських містах і в Гонолулу, а також були плани щодо його впровадження в Мексиці. До того часу, як Аса Кендлер залишив компанію в 1916 році, кока-кола також продавалась на Кубі, Ямайці, Німеччині, Бермудських островах, Пуерто-Ріко, Філіппінах, Франції та Англії.

Подією, яка мала величезний вплив на майбутнє та саму природу компанії, стала угода 1899 року, укладена між Кендлером і двома молодими юристами, яка дозволила їм розливати та продавати Соса-Кола по всій території Сполучених Штатів: було створено першу франшизу з розливу. Через п'ять років, у 1904 році, було продано один мільйонний галон сиропу Соса-Кола. У 1916 році була винайдена тепер загальновізнана пляшка від кока-коли з унікальною контурною формою. Управління всією рекламою компанії було покладено на рекламне агентство D'Arcy, і до 1911 року рекламний бюджет зріс

до 1 мільйона доларів. Протягом цього часу всі заяви про лікувальні властивості Соса-Сола були тихо вилучені з її реклами.

Перша світова війна та подальші нормування цукру сповільнили ріст компанії, але тиск пайків на вугілля змусив сина Кендлера, Чарльза Говарда, винайти процес, за допомогою якого цукор і воду можна змішувати без використання тепла. Цей процес заощадив вартість палива, звільнив компанію від потреби в котлі та заощадив значну кількість часу, оскільки сиропу не потрібно було проходити період охолодження. Компанія продовжувала використовувати цей метод змішування в 1990-х роках.

Хоча Кендлер любив свою компанію, у 1916 році він розчарувався в ній і пішов у відставку. Однією з причин такого рішення було нове податкове законодавство, яке, за словами Кендлера, не допускало «накопичення надлишку, що перевищує суму, необхідну для прибуткового та безпечного ведення нашого конкретного бізнесу»

Роки від кінця Другої світової війни до початку 1980-х років були роками великих і швидких змін. Незважаючи на те, що Вудрафф офіційно пішов у відставку в 1955 році, він усе ще мав великий вплив на компанію протягом наступних років. Була низка голів і президентів, перш ніж наступна велика фігура, Дж. Пол Остін, зайняв кермо в 1970 році; за ним у 1981 році пішов Роберто Гоїзуета. У 1956 році, після 50 років роботи в рекламному агентстві D'Arcy, компанія Соса-Сола передала свої рахунки McCann-Erickson і розпочала масштабні рекламні кампанії. Десятиліття 1950-х років стало часом найбільшої європейської експансії для компанії. Протягом цього десятиліття Соса-Сола відкривала приблизно від 15 до 20 заводів на рік по всьому світу.

Компанія також почала широко диверсифікуватися, починаючи з 1960 року, коли корпорація Minute Maid, виробник фруктових соків і фруктових напоїв Ні-С, була придбана Соса-Сола. Через чотири роки Duncan Foods Corporation також об'єдналася з компанією. У 1969 році Соса-Сола придбала Belmont Springs Water Company, Inc., яка виробляла природну джерельну воду

та оброблену воду для комерційного та домашнього використання. Наступного року компанія придбала Aqua-Chem, Inc., виробника опріснювачів та іншого подібного обладнання, а в 1977 році Coca-Cola придбала Taylor Wines Company та інші виноробні. Останні дві компанії були продані пізніше під керівництвом Гоізуети.

На додаток до своєї програми диверсифікації компанія Coca-Cola також розширила асортимент продукції. Фанта стала доступною в Сполучених Штатах у 1960 році, після чого з'явилися Sprite (1961), TAB (1963) і Fresca (1966), а також дієтичні версії цих напоїв. Однією з причин того, що Coca-Cola почала випускати нові напої в 1960-х роках, була конкуренція з Pepsi Cola, яку продавала PepsiCo, Inc. Успіх Pepsi також спонукав компанію Coca-Cola просувати свій напій під гаслом «Це справжня річ». тонка, порівняльна форма реклами, яку компанія ніколи раніше не використовувала.

У Coca-Cola не завжди все йшло гладко. Коли кока-кола вперше була представлена у Франції, комуністична партія, а також консервативні власники виноградників зробили все можливе, щоб вивезти продукт з країни. Вони були невдалими. Швейцарські пивоварні також відчували загрозу і поширювали чутки про вміст кофеїну в напої. Більш значущим був арабський бойкот у 1967 році, який значно перешкодив відносинам компанії з Ізраїлем. У 1970 році компанія була втягнута в скандал у Сполучених Штатах, коли в документальному фільмі NBC розповідалося про погані умови проживання та роботи робітниць у Флориді. У відповідь компанія запровадила програму, яка покращила становище працівників. У 1977 році було виявлено, що Coca-Cola з різних причин протягом шести років здійснила незаконні виплати в розмірі 1,3 мільйона доларів, в основному керівникам і урядовцям в інших країнах.

Протягом 1970-х років під керівництвом голови Дж. Пола Остіна та президента Дж. Лучіана Сміта Coca-Cola була представлена в Росії, а також у Китаї. Щоб вийти на китайський ринок, компанія спонсорувала п'ять стипендій для китайських студентів у Гарвардській бізнес-школі, а також підтримувала

китайські команди з футболу та настільного тенісу. Напій також став доступним в Єгипті в 1979 році після 12 років відсутності. Остін твердо вірив у вільну торгівлю та виступав проти бойкоту. Він відчував, що бізнес, з точки зору міжнародних відносин, слід використовувати для покращення національних економік і може бути сильним стримуючим фактором війни. За часів Остіна Coca-Cola також розпочала технологічні та освітні програми в країнах третього світу, де вона вела бізнес, запроваджуючи технології чистої води та спонсоруєчи спортивні програми в країнах, які надто бідні, щоб забезпечити собі ці переваги.

Акцент Остін робився на закордонній експансії. Крім того, під керівництвом Остіна компанія стала більш спеціалізованою. Там, де Вудрафф був обізнаний про всі аспекти компанії, Остін делегував повноваження різним відділам. Наприклад, він дав би загальне схвалення рекламної схеми, але не розглядав би її особисто. Сміт відповідав за повсякденну діяльність компанії, а Остін, серед іншого, встановлював політику, провадив переговори з іноземними державами та керував відносинами компанії з урядом США.

Місія – це ділове поняття, що відбиває призначення бізнесу, його філософію. Місія допомагає визначити чим насправді займається підприємство: якими є його сутність, масштаби, перспективи та напрями зростання, відмінності від конкурентів. При цьому вона фокусує увагу на споживачі, а не на товарі, оскільки місія бізнесу найчастіше визначається з урахуванням інтересів купівлі, потреб і запитів, які задовольняються бізнесом.

Цілями діяльності департаменту є:

- орієнтація та пристосування підприємства до вимог ринку, що випускається;
- задоволення вимог покупців;
- забезпечення зростання продажів за рахунок досягнення переваги над конкурентами;
- зниження витрат на розробку та виробництво нової продукції за рахунок раціонального використання потенціалу підприємства;

- досягнення встановлених показників прибутку;
- впровадження концепції маркетингу у діяльність всіх підрозділів підприємства.

Досягнення цілей діяльності забезпечується виконанням наступних завдань:

- організація та ведення маркетингової інформаційної системи підприємства;
- проведення маркетингових досліджень, включаючи виділення та вивчення перспективних ринків збуту, динаміки та специфіки попиту на продукцію, а також дослідження можливостей та стану власного підприємства;
- розробка прогнозів та поточних планів маркетингу по кожному виду продукції;
- участь у роботі зі створення нової та вдосконалення своєї продукції з урахуванням результатів маркетингових досліджень;
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи руху товару;
- організація робіт зі створення фірмового стилю підприємства;
- роботи з організації реклами та стимулювання збуту;
- розробка рекомендаційних програм-стратегій щодо кожного виду продукції;
- організація та проведення маркетингового контролю на підприємстві;
- організація інформаційно-навчальних заходів з основ маркетингу для співробітників підприємства.

Структура відділу визначається покладеними на нього завданнями та специфікою продукції, що випускається компанією.

Відділ включає три підрозділи за основними напрямками робіт:

- відділ досліджень та прогнозування маркетингу;
- департамент вивчення попиту та планування асортименту;
- відділ організації просування (реклами та стимулювання збуту).

Відділ досліджень та прогнозування маркетингу:

- вивчення загальноекономічної кон'юнктури ринку;

- вивчення перспектив розвитку даної галузі;
- вивчення перспектив розвитку існуючих ринків збуту, і навіть виявлення потенційних ринків збуту;
- вивчення постачальників сировини та комплектуючих для підприємства;
- вивчення відомостей про ціни та різні види продукції;
- прогнозування зміни різних складових витрат виробництва, співвідношення між попитом та пропозицією та на цій основі прогнозування цін на цю продукцію;
- вивчення та систематизація відомостей про конкурентів;
- вивчення можливостей власного підприємства (у порівнянні з даними про основних конкурентів);
- розробка та подання керівництву прогнозів щодо кон'юнктури та ємності ринків збуту;
- систематичне спостереження за ринками збуту та коригування прогнозів;
- створення та ведення баз даних з усіх напрямків досліджень; розробка та подання керівництву та спеціалістам пропозицій щодо створення нової та модернізації продукції, що випускається для задоволення вимог нових сегментів ринків збуту;
- визначення разом із розробниками технологічних та економічних показників нової продукції. Приведення їх у відповідність до вимог ринку.

Організаційна структура підприємства "Coca-Cola" - функціональна. Вона ґрунтується на залученні до управління висококваліфікованих кадрів, які мають вузьку спеціалізацію. Ця структура характеризується високим рівнем управлінської вертикалі (директор - керівник - співробітник). У компанії, що розглядається, переважає підпорядкування одній головній особі, проте, в торговому відділі і відділі маркетингу практикується активна робота в командах і передача частини функцій керівника іншим співробітникам. Особливою рисою цієї організації є високий рівень формалізації між відділами

та співробітниками. Усі працівники повинні дотримуватись правил, норм і регламентів організаційної культури, описаних керівництвом компанії.

Організаційна структура компанії є ієрархією, що складається з чотирьох рівнів:

- найвищий рівень управління
- середній рівень управління
- нижчий рівень управління
- рівень виконавці



Рис.2.1 - Загальна схема структури компанії

До переваг цієї структури належать:

- Відсутність дублювання виконання функцій;
- чіткий зв'язок між вищою та нижчою ланками керівництва;
- наявність спрощеної системи наказів, постанов та внутрішньозаводських справ.

Управлінські роботи в апараті ТОВ "Кока-кола" поділяються за такими групами:

- організація управління – генеральний директор;
- управління виробництвом – заступник з виробництва;
- Управління техніко-економічним плануванням

- плановий відділ, фінансовий відділ;
- Управління фінансами - головний бухгалтер, бухгалтерія;
- Управління кадрами - відділ кадрів.

Завідувач виробництва керує виробничою діяльністю, його першим заступником є головний технолог, який відповідає за підготовку та технологію виробництва.

Розглянута організація здійснює свою діяльність у формі товариства з обмеженою відповідальністю.

Товариством з обмеженою відповідальністю є засноване однією чи кількома особами суспільство, статутний капітал поділено на частки визначених установчими документами розмірів; учасники цього товариства не відповідають за його зобов'язаннями, а також несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах вартості внесених ними вкладів.

Суспільство є юридичною особою за російським правом: має у власності відокремлене майно та відповідає за своїми зобов'язаннями цим майном, може від свого імені набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді.

Цінності компанії служать як орієнтир для дій та опису, як вона ведемо себе у світі:

- діяти відповідально та виконувати взяті на себе зобов'язання;
- домагатися переваги у всьому, що ми робимо;
- діяти як одна команда та вигравати у конкурентній боротьбі;
- навчати співробітників та розвивати їх потенціал;
- ставитися до всіх відкрито, чесно та з повагою.

2.2 Стратегічне управління та використання консалтингових послуг на підприємстві

Coca-Cola є одним із найбільших світових виробників безалкогольних напоїв. Він має широке портфоліо брендів у багатьох категоріях безалкогольних напоїв, включаючи газовані напої, енергетичні напої, соки та каву. Його загальний портфель диверсифікований і, що більш важливо, є деякі продукти, які продаються як специфічні для регіону, що є частиною їхньої стратегії.

У компанії «Coca-Cola» стратегією є: «Найвищий рівень обслуговування, задоволення та користь для споживача – запорука безумовного лідерства!».

З 1996 року компанією прийнято нову концепцію маркетингової стратегії - інтенсивний шлях розвитку. Тобто вона розвиватиметься не в ширину, а вже вгору.

Товар вже перебуває на ринках всіх країн, тому пріоритетом призначено зміцнення становища на місцевому ринку.

Загальна маркетингова стратегія полягає в агресивній стратегії трьох «П»:

- Повсюдність. Найкраща реклама - наявність продукції компанії «Coca-Cola» на полицях будь-якої торгової точки, що продає продукти харчування, одним словом, скрізь і всюди.

- Прийнятність. Прагнення зробити товар доступним за ціною всіх верств населення, тобто прийнятність за доходами. Напій не повинен бути предметом розкоші, він має бути продуктом масового споживання. На противагу дешевшим напоям наголошується на якість продукту.

- Перевага. Слід організувати заходи щодо просування в такий спосіб, щоб продукт як подобався, а й чітко з'являвся у свідомості покупця перше місце. З появою спраги чи торгової марки напою у сфері зору, в людини має виникати бажання придбати цей продукт.

В основі стратегії компанії Coca-Cola лежить стабільне зростання. Її найсильніші сторони – маркетинг та інновації. Завдяки правильно обраній стратегії, компанія має величезний успіх у виробництві безалкогольних напоїв

у світі, їх бренди впізнаються всюди. Один із принципів - шукати можливості у всьому та скрізь.

«Coca-Cola» постійно вдосконалює продукти, що випускаються. Особливого значення фірма надає політиці PR. Гучне ім'я не лише потребує, а й зобов'язує підприємство брати участь у всіх національних програмах, масових акціях, громадських заходах.

Програма "Візьми в дорогу "Coca-Cola"!" дозволила компанії знову розширити коло своїх споживачів.

У будь-якій країні, де б не діяла компанія, вона використовує ті самі методи, завдяки яким досягає успіху на будь-якому ринку.

Основна політика – змусити покупця постійно пам'ятати про її існування. Чим фірма постійно і користується: написи на фірмових ручках, «відкривалках», «самоклейках», холодильниках, світильниках, що встановлюються у кафе, бістро, ресторанах, барах. Саме завдяки цьому арсеналу компанія змогла привчити покупців до своїх напоїв.

Майже всі магазини, кіоски заповнені продукцією «Coca-Cola». На додаток до всього фірма має масу власних роздрібних точок, що забезпечують покупця напоями будь-якої миті дня будь-де.



Рис.2.2 - Схема кроків залучення клієнтів

Злиття або придбання конкурентів, ребрендинг або розширення ринку з внутрішнього на міжнародний – усе це приклади корпоративних стратегій.

Ефективна та активна маркетингова діяльність у всьому світі значною мірою сприяє збільшенню доходу та частки ринку Coca-Cola. Ринкова та людська інформація активно використовується як індикатори в маркетинговій діяльності Coca-Cola. Це означає, що Coca-Cola може добре орієнтуватися на певні сегменти споживачів, розуміючи їхні профілі, зокрема вік, стать і спосіб життя. Таким чином, замість окремих продуктів, бренди в рамках конгломерату можна загорнути в різні іміджі брендів, щоб відповідати цільовій демографічній групі.

Незважаючи на те, що Coca-Cola працює в більшості країн світу, вона має різні частки ринку та різні продукти залежно від ринку. Coca-Cola сильно залежить від своїх партнерів з розливу по всьому світу. Тому, перш за все, щоб розширитися, він повинен покращити свою логістику та системи розливу.

По-друге, він планує досягти збалансованого поєднання глобальних, регіональних і місцевих брендів, щоб його споживча база могла поступово та стійко зростати. Крім того, вона має досить диверсифіковане портфоліо та планує використовувати широкий спектр продуктів для залучення клієнтів з різними інтересами. Це означає, що Coca-Cola продовжуватиме зосереджуватись не лише на безалкогольних газованих напоях, але й докладе більше зусиль до таких продуктів, як поживні напої та кава.

По-третє, приєднуючись до соціальних мереж і беручи участь у заходах, пов'язаних з популярною культурою, наприклад, користуючись TikTok і створюючи відео на YouTube для свого просування, він ефективно зв'язується зі споживачами, скорочує відстань між брендом і споживачами та отримує користь від знання останніх споживчих тенденцій.

Бізнес-стратегія організації визначається як набір цілей, планів і політики для успішної конкуренції на її ринках. По суті, конкурентна перевага організації визначається бізнес-стратегією та тим, як ця перевага буде досягнута та продовжена. Основні компетенції організації визначаються та фокусуються як ключовий аспект бізнес-стратегії. Бізнес-стратегія, яка фактично деталізується стратегічним планом, зазвичай формулюється на рівні адміністративного комітету, наприклад, генерального директора, президента та віце-президентів. Зазвичай він формулюється на довгий термін, який становить від трьох до п'яти років.

Насправді, однак, довгострокова стратегія — це рішення, яке приймається з часом. У більшості фірм у цих рішеннях не виявляється жодної закономірності, що відображає правду про відсутність активної бізнес-стратегії, навіть якщо вони пройшли через процес стратегічного планування. В інших

випадках рішення визнають дуже мало або навіть не мають відношення до зазначеної організації чи офіційної бізнес-стратегії. Головне, що про справжню бізнес-стратегію організації говорять дії організації, а не її публічні заяви.

2.3 SWOT – аналіз «THE COCA-COLA COMPANY»

1. Сильні сторони «THE COCA-COLA COMPANY»

Проінформованість про торгову марку: Coca-Cola є однією з найвідоміших торгових марок у світі та завоювала лояльну споживчу базу. Маючи велику частку ринку, вона має дуже сильні фінансові ресурси і здатна просувати величезні маркетингові ініціативи чи інноваційні продукти задля збереження чи збільшення своєї частки ринку.

Мережа ланцюжка поставок: Coca-Cola постачає напої більш ніж у 200 країн через потужну мережу ланцюжка поставок, що складається з дистриб'юторів, незалежних ботлерів, оптовиків і роздрібних продавців, що належать/контролювані компанією. Ця мережа дозволяє Coca-Cola швидко виводити нові продукти на різні ринки, щоб захопити частку ринку.

2. Слабкі сторони «THE COCA-COLA COMPANY»

Управління водними ресурсами. Вода є ключовим інгредієнтом для всіх продуктів Coca-Cola. Однак у всьому світі попит на воду продовжує зростати, а водні ресурси стають дефіцитнішими. Загальна якість доступних джерел води може погіршитися, що призведе до збільшення витрат Coca-Cola і негативно позначиться на прибутковості.

Коливання обмінного курсу: Оскільки консолідована фінансова звітність Coca-Cola виражена у доларах США, вона має переказувати доходи, витрати, активи та зобов'язання у доларах США. Раптове і значне знецінення валют країн або країн з ринком, що розвиваються, може негативно вплинути на прибуток Компанії, а також на її активи на цих ринках.

3. Можливості «THE COCA-COLA COMPANY»

Диверсифікація: Coca-Cola купила Keurig Green Mountain, частину Monster Beverage, виробника енергетичних напоїв, а минулого року (2018) купила британську мережу кав'ярень Costa Коста). (Докладніше: Coca-Cola укладає угоду зі Starbucks на суму 5,1 мільярда доларів, щоб конкурувати з Costa, оскільки кавова війна вступає в еру великих союзів) Coca-Cola може використовувати ці інвестиції, щоб вийти на різні ринки напоїв та охопити ширшу клієнтську основу.

Розширення охоплення: наприклад, в Індії та Китаї спостерігається підвищений попит на фруктові соки та каву, у той час як країни, що розвиваються, стикаються з гострою нестачею води та зростанням попиту на бутильовану воду. Ці тенденції споживання напоїв можуть стати можливістю для Coca-Cola.

4. Загрози «THE COCA-COLA COMPANY»

Здоровий спосіб життя на підйомі: оскільки все більше і більше споживачів звертаються до натуральних та органічних продуктів і все більше дізнаються про дієту та фітнес, цей культурний зсув, схоже, не слабшає. Також у зв'язку з тенденцією до здорового способу життя деякі експерти закликають відмовитися від солодких продуктів і напоїв, які, за їхніми словами, наражають населення на високий ризик ожиріння, діабету та серцевих захворювань.

Непрямі конкуренти: хоча такі компанії, як Starbucks або Dunkin Brands Group, не конкурують безпосередньо з Coca-Cola, вони можуть підірвати частку ринку Coca-Cola, пропонуючи споживачам більш здорові альтернативи.

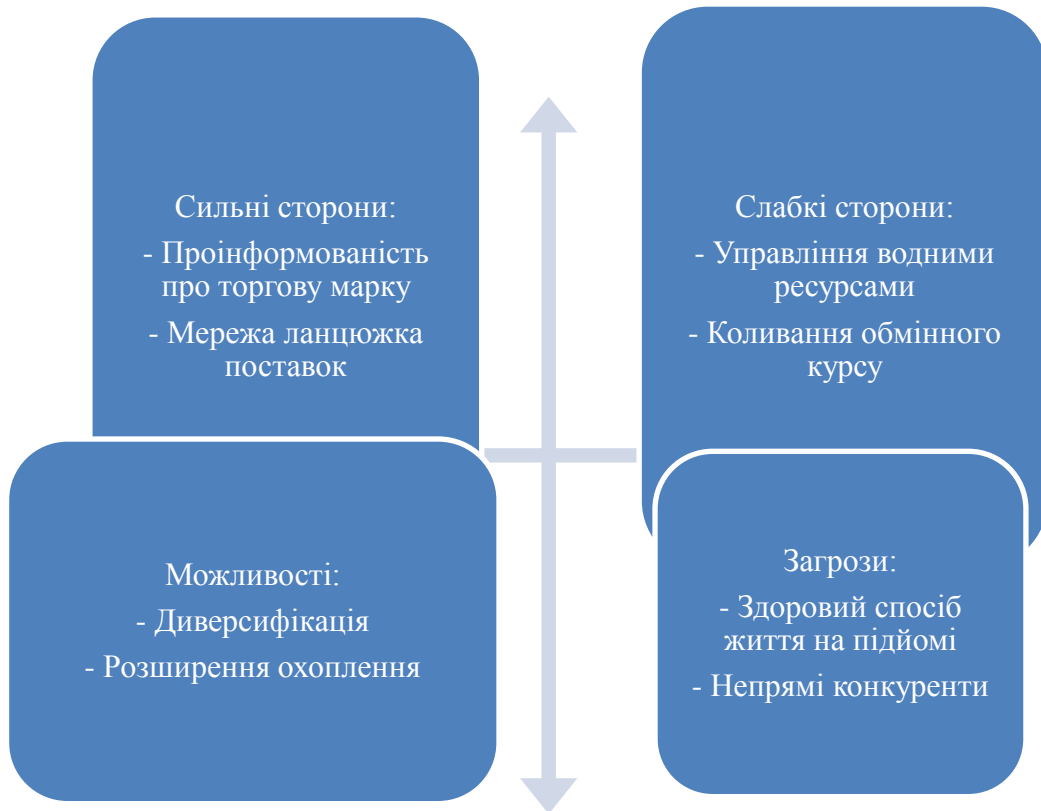


Рис.2.3 - SWOT – аналіз «THE COCA-COLA COMPANY»

3. ПРОПОЗИЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ КОНСАЛТИНГУ В КОМПАНІЇ «THE COCA-COLA COMPANY»

3.1 Перспективи розвитку для бренду Coca-Cola на умовах існуючого ринку України

Coca-Cola змінює фінансову стратегію, коригує асортимент на користь здорової продукції, розширює цільову аудиторію. Найбільший та найавторитетніший виробник безалкогольних напоїв представив інвесторам трирічний план розвитку.

За даними, отриманими експертами «Фрідом Фінанс», компанія планує значне розширення та зміну асортиментного ряду, переорієнтацію ринків збуту по регіонах, скорочення цільових програм викупу акцій на користь придбання нових брендів та невеликих харчових підприємств. Маржинальність Coca-Cola стабільно тримається на рівні 20%, проте керівництво компанії стверджує, що до 2023 року вона зросте до 35%.

Перспективні плани "Кока-Кола":

- скоригувати вихідні рецептури продукції, знизити вміст цукру;
- розробити лінію напоїв із покращеним натуральним складом;
- додати нові смаки до існуючих лінійок продуктів;
- урізноманітнити упаковку, дорожче продавати невеликі дози напоїв;
- зберегти свою частку ринку стандартної газованої води.

Бренд Coca-Cola трансформується та еволюціонує, але основні цінності провідної торгової марки залишаються незмінними. Успішна реалізація всіх намічених планів дозволить компанії за три роки значно підвищити продуктивність капіталу та валовий дохід.

За даними опитувань, рівень споживання звичних марок газування залишається високим. Проте компанія «Кока-Кола» враховує зміну

пріоритетів на продуктовому ринку: сьогодні багато людей прагнуть здорового способу життя «по всіх пунктах». Зміни асортименту та рецептур улюблених напоїв зацікавлять давніх шанувальників Coca-Cola, привернуть увагу нових споживачів.

Прибутковість акцій "Кока-Кола" помірно, але стабільно зростає.

Проблеми зі зниженням обсягів збуту компанії на ринку, обумовлені такими причинами, як:

- недостатнє використання сервісного обслуговування покупців;
- -прихильно сприймається покупцями цінова політика місцевих виробників безалкогольних напоїв, прагнення споживачів до здорового способу життя викликають необхідність розробки та реалізації програм просування продукції, в яких враховуються особливості смакових переваг та врахування психології покупців напоїв компанії «КОКА-КОЛА».

Найбільш важливими і водночас проблемними каналами рекламування продукції є канали негайного споживання «обслуговування через офіціанта». У зв'язку з чим, основний наголос щодо вдосконалення рекламних заходів у даних каналах необхідно направити на прийняття креативних маркетингових рішень, а також стимулювання продажів незвичайними для споживача способами. Працюючи у даних каналах перед дослідженням рекламної стратегії раціональним є обґрунтування «маркетингового коридору прийняття рішень». У цьому слід враховувати особливості цільових груп покупців та його переваги.

Рекомендації щодо модернізації системи рекламування напоїв «Coca-Cola» у ІС-каналі:

- просування напоїв «Coca-Cola» у скляній пляшці об'ємом 0,25л;
- просування продукції у пластиковій пляшці об'ємом 0,5л;
- розробка спеціальних комбопропозицій "напій + їжа" або "напій + "Кока-Кола", "Фанта", "Спрайт" "Bon Aqua" для ресторанів, кафе, барів, кінотеатрів та нічних клубів; розміщення рекламних матеріалів та продукції відповідно до коридорів прийняття рішень та конкурентних позицій на ринку.

3.2 Програма щодо покращення позицій «THE COCA-COLA COMPANY»

Щоб достойно триматися на ринку продажів, необхідно, перш за все, вести наступальну маркетингову війну. Необхідно розглядати всі реальні можливості щодо просування, аналізувати можливі загрози та робити різні нестандартні рішення. Адже для товару широкого вжитку реклама є найважливішою стратегічною зброєю. З тактичної точки зору, можна змінювати декорації, музику, слова, слогани чи зображення, але стратегію – ні. Здобути перемогу над конкурентом можна лише з найкращим ім'ям та вишуканою стратегією, які, згодом, допоможуть створити краще сприйняття.

Найуспішнішим варіантом у цьому становищі фірми я вважаю вибір однієї зі стратегій розвитку, а саме розширити ринок. Ця стратегія забезпечить нарощування конкурентних переваг за рахунок активного впровадження нових ринків, диверсифікації виробництва, постійного здійснення нововведень.

Усе це компанія може здійснити, оскільки має достатніми ресурсами. Також, відповідно до цієї стратегії компанія має здійснювати постійні нововведення. До них я пропоную віднести нові акції та послуги.

Але треба враховувати, що всі дії, пов'язані з впровадженням нової стратегії, можуть виявитися малоефективними або навіть марними, якщо не підкріпити їхньою сильною рекламною компанією. Під рекламною компанією зазвичай розуміють комплекс рекламних заходів, об'єднаних спільністю цілей, що охоплюють певний період часу та розподілених у часі так, щоб один рекламний захід доповнював інший. Рекламна діяльність формуватиме у споживачів потреба у цьому товарі; збільшить та прискорить товарообіг; сформує в інших фірм образ надійного партнера.

Компанія Pepsi у 70-ті роки для того щоб виграти, наголошувала на молоді, а Coca-Cola більше орієнтувалася на більш дорослій аудиторії. Зараз же всі сили,

як на мене, краще спрямувати саме на молодь. Ніхто не буде сперечатися з оригінальністю банки Coca-Cola, але для залучення більшої кількості споживачів можна іноді розробляти та випускати у виробництво упаковку з новим дизайном або новими деталями. Ще краще буде, якщо цей випуск буде лімітованим, колекційним і буде приурочений до якогось свята.

Напій Coca-Cola має дуже велику популярність в Америці. Найбільш люди очікують у країні свято Різдва, а ще й Хеллоуїн. Це свято люблять і святкують у Європі. Навіть в Україні останні роки молодь святкує його з великою активністю. Маски, костюмовані вечірки все це дуже добре розряджає обстановку та вносить нотку незвичайності, чаклунства, а найголовніше радості. Нова обмежена серія Coca-Cola для Хеллоуїн обов'язково приверне до себе увагу і буде затребувана як у дітей, так і у дорослих.

3.3 Стратегія змін компанії «Кока – Кола»

Розвиток компанії Coca-Cola відтепер базуватиметься на трьох китах: нових пляшках, нових марках та нових напоях. У пропозиції концерну з'являться ультра-нові продукти, наприклад, напої із вмістом шматочків алое віри, васабі та перцю. З'являться також так звані «еліксири» - газовані напої, які сприяють красі та молодості або зміцнюють імунну систему.

Найближчим часом Coca-Cola планує пошук нових джерел сировини.

Компанія також збирається інвестувати в незалежні торгові марки на закордонних ринках як розвиваючи нові проекти (наприклад Vio - газований напій на основі молока, так і продаючи традиційні товари у великих обсягах).

Змін зазнають також і пляшки. Насамперед, йдеться про сировину, яка використовуватиметься в них. Вже сьогодні в деяких країнах напої Coca-Cola можна придбати у пляшках із рослинного пластику. До 2025 року компанія планує повністю перейти на екологічні види пляшок.

Компанія Coca-Cola Company сьогодні відмовилася від більш ніж вікової традиції поділу бізнесу на виробництво концентрату та розливу по пляшках. Найбільший у світі виробник безалкогольних напоїв сьогодні оголосив про поглинання північноамериканського бізнесу свого найбільшого боттлера – компанії Coca-Cola Enterprises Inc (CCE).

Таким чином, Coca-Cola пішла доріжкою, протоптаною її головним конкурентом - компанією PepsiCo, яка ще у серпні минулого року домовилася про поглинання своїх американських боттлерів Pepsi Bottling Group та Pepsi Americas за 7,8 млрд. дол.

Купівля Coca-Cola свого боттлера знаменує важливу зміну стратегії Coca-Cola. Протягом десятиліть найбільший у світі виробник газування висловлювався за незалежність операцій із виробництва концентратів напоїв та операцій із розливу. Зараз Coca-Cola продає концентрати своїх напоїв і сироп ліцензованим боттлерам, які додають до них воду та інші інгредієнти, розливають по пляшках і реалізують напій, що вийшов. Крім CCE, у світі налічується близько десятка великих боттлерів Coca-Cola, і ще стільки ж дрібніших боттлерів.

Найважливішим елементом впровадження системи = на підприємстві є ключові показники, завдяки яким можна зрозуміти яким чином компанія рухається щодо стратегії впровадження системи. Ключові показники бізнесу – це розробка системи ретельно підібраних на основі стратегії компанії показників, що дозволяють ефективно управляти результатами діяльності та реалізовувати стратегію організації. Для кожного ключового показника необхідно підібрати систему моніторингу, що дозволяє контролювати успішність виконання поставленої мети.

Ключові показники, залежно від розв'язуваних ними завдань, можна класифікувати на організаційні та функціональні, кількісні та якісні, а також внутрішніми та клієнтськими. Найчастіше організації практично мають справу з ключовими показниками внутрішньої ефективності. Система привносить у

компанію поняття ключових клієнтських показників. Які своєю суттю формують справжню клієнтоорієнтованість підприємства. Для контролю ефективності роботи підрозділу необхідно мати від 4 до 7 ретельно підібраних ключових показників. Один або два з яких визначали задоволеність внутрішнього або зовнішнього клієнта підрозділу. Сергій Даценко наводить приклад, внутрішнім клієнтом виробництва в компанії, як правило, є склад готової продукції. І ефективність роботи виробництва визначається декількома ключовими показниками внутрішньої ефективності, а також таким показником як підтримка на складі 100% його складу потреби в готовій продукції. Ключові показники мають бути пов'язані із системою матеріальної мотивації співробітників організації, що є додатковим стимулом підвищення результативності їхньої роботи.

ВИСНОВКИ

Консалтинг дозволяє підприємству бути чимось більшим, ніж сумою його окремих компонентів - капіталу та співробітників. Завдання підприємства у тому, щоб освоювати нові ринки, задовольняти потреби клієнтів. Одночасно вона є завданням керівництва, менеджменту. Успіхи та невдачі підприємства - це насамперед успіхи та невдачі менеджменту. Якщо підприємство працює погано, нерентабельно, його новий господар змінює не робітників, а керівництво. Отже, менеджмент означає організацію роботи колективу. Роботу на підприємстві слід організовувати з таким розрахунком, щоб вона максимально відповідала потребам співробітників і дозволяла активізувати їхню роботу та підвищити її ефективність. Будь-яке рішення, що приймається, має в тривалій перспективі свідчити про економічну користь підприємства. Ну, а те, що дає добрі результати тільки в даний момент часу і на найближче майбутнє, а в окремому періоді ставить існування підприємства під загрозу, слід розцінювати як хибне. Забезпечення існування фірми над ринком вважатимуться головним завданням менеджменту. У зв'язку з цим довгостроковому плануванню у його роботі надається велике значення.

Вибір стратегії фірми здійснюється керівником на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу діяльності компанії, а також характеру та сутності реалізованих стратегій.

Компанія «Кока-Кола» скрізь і завжди працює тільки відповідно до найвищих етичних стандартів та всіх вимог законодавства. Історія компанії – це історія успіху в основі, якою лежить сумлінна конкуренція. Компанія не намагається досягти конкурентних переваг за рахунок використання незаконних чи неетичних методів ведення бізнесу.

Питанням навчання та розвитку співробітників компанія приділяє особливу увагу. Компанія прагне створити таку атмосферу, щоб люди із

задоволенням приходили працювати щодня, пишалися своєю компанією, розвивалися як професійно, а й особистісно. Компанія цінує індивідуальність, поважає особисті свободи, права людини та надає рівні можливості та не сприймає будь-які види дискримінації. За результатом оцінки діяльності співробітників фахівці відділу навчання та розвитку персоналу спільно з безпосереднім керівником планують навчання співробітників, визначаючи необхідні тренінги, програми та курси. Спеціалісти відділу кадрів допомагають скласти індивідуальний план розвитку працівникам. Надаючи можливість безкоштовного навчання, реалізує мотиваційні програми та запрошує до інсентив-турів.

Як показує практика, що організації, що здійснюють комплексне стратегічне планування та управління, працюють набагато успішніше і отримують значно вищий прибуток.

Багато керівників, які мають досвід планування, і просто енергійні люди не досягають бажаного успіху через те, що розпорощують свої сили, прагнучи охопити якнайбільше ринків, зробити якнайбільше різноманітних продуктів і задовольнити потреби різних груп клієнтів. Для успіху необхідні цілеспрямована концентрація сил і правильно обрана стратегія. Іншими словами: хто краще планує свою стратегію, той швидше досягає успіху.

Консультування це генеральний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси, а також послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей. Головне завдання стратегії полягає у тому, щоб перевести організацію з її реального стану у той бажаний майбутній стан.

Найуспішнішим варіантом у цьому становищі фірми вважаю вибір однієї зі стратегій розвитку – розширити ринок. Ця стратегія забезпечить нарощування конкурентних переваг за рахунок активного впровадження нових ринків, диверсифікації виробництва, постійного здійснення нововведень.

Усе це компанія може здійснити, оскільки має достатніми ресурсами. Також, відповідно до цієї стратегії компанія має здійснювати постійні нововведення. До них я пропоную віднести нові акції та послуги.

Але треба враховувати, що всі дії, пов'язані з впровадженням нової стратегії, можуть виявитися малоефективними або навіть марними, якщо не підкріпити їхньою сильною рекламною компанією. Під рекламною компанією зазвичай розуміють комплекс рекламних заходів, об'єднаних спільністю цілей, що охоплюють певний період часу та розподілених у часі так, щоб один рекламний захід доповнював інший. Рекламна діяльність формуватиме у споживачів потреба у цьому товарі; збільшить та прискорить товарообіг; сформує в інших фірм образ надійного партнера.

Таким чином, використовуючи запропоновану модель, підприємство отримує такі можливості:

- визначати конкретні та реальні стратегічні цілі;
- оцінювати ефект від того чи іншого управлінського рішення до його реалізації з погляду впливу на вартість бізнесу та інші прогностичні фінансово-економічні показники;
- відстежувати зміну динаміки найважливіших підприємствам економічних показників, і з урахуванням меж цих показників оцінювати ситуацію для підприємства;
- приймати ефективні випереджаючі управлінські рішення залежно від тенденції зміни індикаторів, що складається.

Список використаної літератури

1. Винокуров В.А. Організація стратегічного управління на підприємстві. - К .: Центр економіки і маркетингу, 1996. - 160 с.
2. Виханский О. С. Стратегічне управління: Підручник для студ., Обуч.по спец. напр. "Менеджмент" .- Харків.: Гардарика, 1998.- 293 с.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Львів.: Справа, 1994.- 685 с.
4. Гольдштейн Г.Я. Стратегіческий менеджмент <http://www.aup.ru/books/m24>
5. Ільїн А.І. Планування на підприємстві: Учеб. посібник для студ. вузів, що навч. по екон. спец. напр. / А. І. Ільїн. - 2-е изд., Перераб. - П .: Нове знання, 2006. - 635 с.
6. Кабушкін Н.І. Основи менеджменту. - П: Нове знання, 2001.-346 с.
7. Картиш С.В., Постніков А.В. Стратегіческое планування і аналіз ефективності інвестицій. - К .: Інформаційно-видавничий будинок Філін, 1996. - 272 с.
8. Мескон М.Х. та ін. Основи менеджменту: Пер. з англ. - М .: Справа, 1997. -701 с.
9. Петров А.Н. Стратегічне планування розвитку підприємства.- -Львів, 1994. - 223 с.
10. Семенов БД. Стратегічний менеджмент. - П .: Нове знання, 1996. - 254с.
11. Ансофф І. Стратегічне управління - К .: «Економіка», 1989
12. Подсолонко Е.А. Менеджмент: теорія і практика / За ред. В.А. Подсолонко. Київ .: - «Вища школа», 2000..
13. Виханский О.С., Наумов А.І. Менеджмент: підручник - 4-е изд., Перераб. і доп. - Київ .: Економіст, 2005.
14. Дерябін, А.А. Система ціноутворення і фінансів, шляхи вдосконалення [Текст]: Підручник / К .: Прогрес, 2003.

15. Зайцев Л.Г., Соколова М. І. Стратегічний менеджмент: Підручник. - М .: Юристь, 2002. - 416 с.
16. Шукач, А.В. Зовнішньоторговельні операції товарами підприємства [Текст]: Підручник / А.В. Шукач. Новосибірськ, 2004.
17. Котлер, Ф. Основи маркетингу. [Текст]: Підручник / М .: Прогрес, 2001..
18. Кемпбелл, Р. Економікс. [Текст]: Підручник / Р. Кемпбелл Макконнелл, К Л. Брю. - М .: Республіка, 2001..
19. Гриценко П., Коваленко Є., Вороненко В., Смакоуз А., Степаненко Є. Аналіз дефініції «зміни» як економічної категорії. Механізм регулювання економіки, (1 (91), 92-98. URL: <https://doi.org/10.21272/mer.2021.91.07>
20. Динаміка цифрової трансформації соціально-економічних та екологічних систем / В. І. Вороненко та ін. //Агросвіт. 2022. № 15-16. С. 15-22. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89229>
21. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>
22. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
23. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
24. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>

25. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

26. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf

27. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>

28. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

29. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янку, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.

30. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

31. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

32. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

33. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>

34. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

35. Управління змінами : конспект лекцій / укладачі: П. В. Гриценко, Є. В. Коваленко. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 76 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/339162013.pdf>

36. Фундаментальні основи фазового переходу до адитивної економіки: від проривних технологій до інституційної соціологізації рішень. Розробка концепції фазового переходу до адитивної економіки : звіт про НДР (проміжний) / кер. Л. Г. Мельник. Суми : СумДУ, 2021. 78 с. № 0121U109557. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89091>

37. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>

38. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

39. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

40. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. *Mechanism of economic regulation*. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

41. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

42. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

43. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

44. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. *International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova*. – RudaŚląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumю 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

45. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

46. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

47. Melnyk, L., Karintseva, O., Kubatko, O., Derev'yanko, Y., & Matsenko, O. (2022). Restructuring of socio-economic systems as a component of the formation of the digital economy in ukraine. *Mechanism of an Economic Regulation*, (1-2(95-96)), 7-13. URL: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.95-96.01>
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89627>

48. Tu, Y.-X., Kubatko, O., Karintseva, O., Piven, V. Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*, 2022, 69(1-2), pp. 112–129

49. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

50. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. *J. International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1-3), P. 129–142
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>